Treasury Board of Canada Comptroller General

1987-88 Estimates

Part III

Expenditure Plan

87-02871/

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1987

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1988-III-71 Canada: $3.00
ISBN 0-660-53699-4 Other countries: $3.60

Price subject to change without notice

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the Publishing Services, Canadian Government Publishing Centre, Ottawa, Canada K1A 0S9.

1987-88 Estimates

Part III

Treasury Board of Canada
Comptroller General

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document, and as such contains levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This Plan is divided into two sections. Section I presents an overview of the Program including a description, background information, objectives and planning perspective, as well as performance information that form the basis for the resources requested. Section II provides additional information on costs and resources, as well as special analyses that readers may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents as well as to aid in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that readers may require. The Table of Contents provides a detailed guide of each Section. In addition, references are made throughout to allow readers to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

		Page
Details of Spending Authorities		
A.	Authorities for 1987-88 - Part II of the Estimates	4
B.	Use of 1985-86 Authorities - Volume II of the Public Accounts	6
Section I		
Program Overview		
A.	Plans for 1987-88	
	1. Highlights	7
	2. Summary of Financial Requirements	8
B.	Recent Performance	
	1. Highlights	8
	2. Review of Financial Performance	9
C.	Background	
	1. Introduction	10
	2. Mandate	10
	3. Program Objective	10
	4. Program Description	10
	5. Program Organization for Delivery	11
D.	Planning Perspective	
	1. External Factors Influencing the Program	13
	2. Initiatives	13
	3. Update on Previously Reported Initiatives	14
E.	Program Effectiveness	17
F.	Performance Information and Resource Justification	17
Section II		
Supplementary Information		
A.	Profile of Program Resources	
	1. Financial Requirements by Object	19
	2. Personnel Requirements	20
	3. Net Cost of Program	21

Details of Spending Authorities

A. Authorities for 1987-88 - Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1987-88 Main Estimates	1986-87 Main Estimates
	Comptroller General		
25	Program expenditures	**11,724**	11,881
(S)	Contributions to employee benefit plans	**1,250**	1,144
	Total Agency	**12,974**	13,025

Votes - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1987-88 Main Estimates
	Comptroller General	
25	Comptroller General - Program expenditures	**11,724,000**

Details of Spending Authorities

Program by Activities

(thousands of dollars)	1987-88 Main Estimates			1986-87 Main Estimates
	Authorized person-years	Budgetary Operating	Total	
Financial and Management Accounting and Reporting	65	5,828	5,828	5,595
Management Practices and Processes	62	4,731	4,731	4,859
Administration	23	2,415	2,415	2,571
	150	12,974	12,974	13,025
1986-87 Authorized person-years	150			

Details of Spending Authorities

B. Use of 1985-86 Authorities - Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
	Comptroller General			
25	Program expenditures	10,605,000	10,605,000	10,384,532
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,101,000	1,214,000	1,214,000
	Total Program - Budgetary	11,706,000	11,819,000	11.598,532

Section I
Program Overview

A. Plans for 1987-88

1. Highlights

In 1987-88, the Office of the Comptroller General (OCG) will continue its work to support more cost-effective delivery of government services and programs, an improved capacity to account for program costs and results, and an enhanced ability on the part of the Public Service to respond quickly to changes in government direction and priorities.

Specifically, the OCG will undertake the following in 1987-88:

- Develop new policies in the area of cash management which will result in savings of $110 million in the fiscal year (see page 16).
- Improve the availability and accessibility of government-wide financial information (see page 13) as well as the quality of information reported to Parliament in the Estimates and Public Accounts (see page 16).
- Promote the development and implementation of more cost-effective financial management systems (see page 16).
- See that appropriate, coordinated responses are made to the reports of the Auditor General and the Standing Committee on Public Accounts (see page 13).
- Based on departmental and agency plans, prepare comprehensive Government Program Evaluation and Internal Audit Plans to meet the need for a more coordinated and responsive approach in determining departmental evaluation and audit priorities and update the Regulatory Evaluation Plan as a part of the government-wide regulatory reform initiatives (see page 13).
- Promote improvements in the productivity, quality and utility of departmental program evaluation and internal audit functions (see page 14).
- Assist departments in identifying and achieving productivity improvements (see page 15).
- Complete the implementation of the Improvement in Management Practices and Controls (IMPAC) Project (see page 14).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity ($000)

	Estimates 1987-88	Forecast* 1986-87	Change
Financial and Management Accounting and Reporting	5,828	5,522	306
Management Practices and Processes	4,731	4,833	(102)
Administration	2,415	2,485	(70)
	12,974	12,840	134
Person-years	150	150	

* The forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1986, projects spending at the 1986-87 Main Estimates levels, less the February budget reduction of 5% of non-salary costs.

Explanation of Change: The financial requirements for 1987-88 are $134,000 higher than the 1986-87 forecast. The increase is due primarily to the net effect of increases in salary and employee benefits ($263,000) offset by a reduction in the OCG cost for Administrative Services provided by Finance Canada ($129,000).

B. Recent Performance

1. Highlights

During 1985-86, the Office carried out the program activities set out in its Expenditure Plan for that year. This program focussed on strengthening departmental management practices by providing advice and assistance to departments and agencies in addressing identified deficiencies and productivity issues; furthering the development of program evaluation and internal audit functions in departments and agencies; and continuing work to improve financial policies and systems and the quality of information to Parliament. Specific accomplishments during the year included:

- In 1985-86, government departments, in consultation with the Office of the Comptroller General, achieved $57.3 million of a $58 million target in deficit-reduction gains associated with the Cash Management initiative (see page 16).

- In 1985-86, implementation of the revised form of the Estimates proceeded as planned. There were also changes to the accounting and reporting policies which underpin the 1985-86 financial statements, enabling significant improvements in their content to address disclosure deficiencies noted by the Auditor General (see page 16).

- Volume II of the Audit Handbook, as well as four issue-specific Guides for the use of the internal audit community, were published and distributed in 1986. A course for internal auditors "Conducting the Internal Audit Assignment" was also implemented in 1986 (see page 15).

- As part of the government Regulatory Reform initiative, the OCG prepared the first annual Regulatory Evaluation Plan. This plan provides for evaluation of all regulatory programs of the government at least once every seven years by the department or agency responsible. The evaluations are to be available for review by Cabinet and are subject to technical guidance and quality assurance by the OCG (see page 13).

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1985-86 Financial Performance ($000)

	1985-86		
	Actual	Main Estimates	Change
Financial and Management Accounting and Reporting	4,242	4,423	(181)
Management Practices and Processes	4,954	4,952	2
Administration	2,403	2,331	72
	11,599	11,706	(107)
Person-years	155	156	(1)

Explanation of Change: The major portion of the activity change arises from lower than expected printing costs for the production of Part III of the Government's Estimates (Financial and Management Accounting and Reporting), and an increase in the Office's share of Treasury Board Secretariat's Communications Division's costs (Administration).

C. Background

1. Introduction

The Office of the Comptroller General (OCG) carries out the responsibility assigned to the Comptroller General of Canada to develop and implement sound managerial practices in the federal government. This includes policies for financial and management accounting, systems and reporting, program evaluation and internal audit, the provision of assistance to departments and agencies in the development and implementation of improvements in management practices, and the monitoring of the results achieved.

The OCG is one of two organizations serving the Treasury Board. The other is the Treasury Board Secretariat (TBS), headed by the Secretary to the Treasury Board. Both the Comptroller General and the Secretary report to the President of the Treasury Board.

2. Mandate

The OCG derives its mandate from the amendment to the Financial Administration Act, creating the position of Comptroller General of Canada in 1978. The legislation empowers the Treasury Board to assign to the Comptroller General such responsibilities as it deems appropriate.

3. Program Objective

The objective of the OCG is to see to the establishment and maintenance of sound management practices in the federal government by developing policies and standards for financial and operational planning, reporting and controls, and by promoting and monitoring improvements in the practice of financial and operational management in departments and agencies.

Therefore, the role of the OCG is two fold: a policy role to assist the President of the Treasury Board in the administration of the Financial Administration Act, and an assistance role to departments in the improvement of their management practices.

4. Program Description

The OCG has three activities and six sub-activities as follows:

Financial and Management Accounting and Reporting: This activity's objective is to establish and maintain a sound framework for financial control, accounting and reporting in the federal government. This is accomplished by developing and administering financial control, accounting and reporting legislation, policies, directives and standards; by providing associated technical and implementation advice; and, by monitoring departmental and agency compliance. It has three sub-activities:

Financial Policies and Systems: This is concerned with legislation, policies, directives and standards governing financial control, accounting, cash management, and financial management systems.

Reporting to Parliament: This is concerned with the standards governing the form and content of the Estimates and Public Accounts; the production of Departmental Expenditure Plans; and the accounting policies and information structures underlying the central accounting system.

Professional Development: This is concerned with the provision of advice, information and research on all aspects of human resource management for the financial management community.

Management Practices and Processes: This activity's objective is the establishment and maintenance by departments and agencies of sound management processes and systems. This is accomplished by promoting the use of departmental internal audit and program evaluation functions; by providing advice and assistance to departments in addressing identified deficiencies; and by monitoring and reporting on the state of processes and systems across the government. It has three sub-activities:

Improvements in Management Practices and Controls: This is concerned with providing assurances to the Treasury Board that each department/agency has established, and is effectively utilizing, appropriate management processes and practices. It is also concerned with providing advice and assistance to departments and agencies in addressing identified deficiencies and productivity issues.

Program Evaluation: This ensures that departments and agencies establish and maintain an appropriate program evaluation function by developing policies and methodologies; providing advice and assistance; conducting quality assessments on evaluation results; and by conducting studies on issues of interdepartmental and/or government-wide concern.

Internal Audit: This ensures that departments and agencies establish and maintain a broad scope internal auditing function by developing audit policies, guidelines and standards; providing implementation advice and assistance to departments and agencies; monitoring audit practices; and, participating in the training and development of internal auditors. Studies on issues of interdepartmental or government-wide concern are also conducted.

Administration: This activity provides administrative support services to the Program. The services provided include department-wide planning, evaluation and coordination; departmental secretariat functions and direct support to the Comptroller General; and personnel, financial, language and administration services.

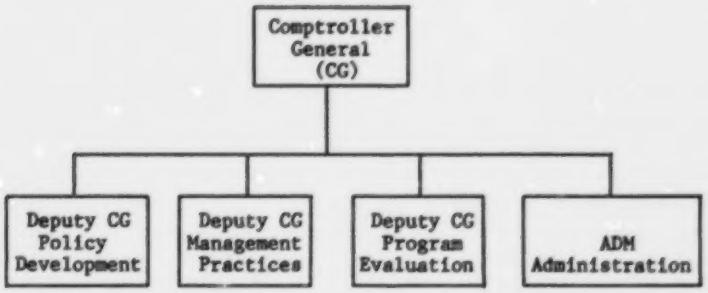
5. Program Organization for Delivery

The Program's three activities are delivered by four branches (Policy Development, Management Practices, Program Evaluation and Administration) and a Planning and Coordination Unit.

The Policy Development Branch is responsible for all aspects of the Financial and Management Accounting and Reporting Activity. The Management Practices Branch is now responsible for two of the three sub-activities of the Management Practices and Processes Activity (Improvement in Management Practices and Controls and Internal Audit) and the Program Evaluation Branch is responsible for the other.

The Administration Activity is comprised of the Comptroller General's Office, the Planning and Coordination Unit, and the Administration Branch which is a shared service with the Department of Finance and the Treasury Board Secretariat. Figure 3 links the organization of the OCG to the activity structure and provides a breakdown of 1987-88 resources by activity.

Figure 3: 1987-88 Resources by Organization/Activity ($000)



Activity					Activity Total ($000)
Financial and Management Accounting and Reporting	5,828				5,828
Management Practices and Processes		3,162	1,569		4,731
Administration				2,415	2,415
	5,828	3,162	1,569	2,415*	12,974
Person-Years	65	42	20	23*	150

* Includes the Comptroller General's Office and the OCG portion of the resources needed to fund the shared services provided by the Administration Branch.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The operating environment is one of continued emphasis on economic restraint and productive management; a need to do more with less through productivity improvements and overhead reduction and simplification.

The Treasury Board's undertaking to give more authority to individual Ministers, while exacting more formal accountability, will require better after-the-fact assessment measures by the central agencies and improved performance information for decision-makers at all levels. To move successfully to this more decentralized decision-making environment also requires the proper functioning of several activities in departments and agencies which are the core responsibilities of the OCG. These comprise primarily the broad framework of sound financial management practices and processes, and the departmental internal audit and program evaluation functions.

Coincident with the introduction of the Treasury Board undertaking, the Office of the Auditor General is conducting its second major review of the Financial Management and Control function in government and will be reporting on this in 1987. This review will also strongly influence the activities of the OCG for the next several years. The initiatives identified below are in response to these environmental influences.

2. Initiatives

Management Improvements: The Office has undertaken, on behalf of the Treasury Board, to monitor the status of government commitments or plans that respond to reports of the Auditor General and those of the Standing Committee on Public Accounts.

Audit & Evaluation Plans: In order to facilitate more coordination of review priorities and to reflect the recommendations of the Ministerial Task Force on Program Review, the OCG has undertaken to provide three new instruments for use by decision makers. The first Regulatory Evaluation Plan was submitted to the President of the Treasury Board for consideration and initiatives to develop the first Government Program Evaluation and Internal Audit Plans are underway. The Government Program Evaluation Plan and the Government Internal Audit Plan provide a summary of the plans and an assessment of each department or agency's capability to provide appropriate results over the next five years.

Government-wide Financial Information: During 1986-87, the Office began an initial survey of the quality and availability of government-wide financial information and how such information is reported. The initiative is in two parts: a needs survey on government-wide financial information (to be completed in Spring 1987) will identify information gaps, overlaps and remedies; and the financial information retained in automated central information systems will be increased and accessibility to it improved, where it is shown to be cost-effective to do so.

Guidelines for Cost-Effective Financial Management Systems: In 1987-88, the OCG and Supply and Services Canada will be undertaking a joint project to increase the effectiveness of financial management systems in the Government of Canada, and to reduce the costs associated with their development, procurement and operation.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Departmental Infrastructures: The first step toward improving the framework for the management of government programs was the establishment of appropriate processes and infrastructures in departments. This initiative has three elements: the Improvement in Management Practices and Controls (IMPAC) project; and the establishment of program evaluation and internal audit functions.

The IMPAC project has gone from 40% completion of departmental action plans at the end of 1981-82 to an estimated completion of 89% at the end of 1986-87. As most action plans have undergone some revision to their content and timing, project completion is now planned for 1987-88. In 1985-86, eight departments graduated from IMPAC and thirteen more are scheduled for 1986-87. The establishment and use of sound management practices is yielding tangible financial benefits. To October 1986, a total of $269 million in tangible benefits have been reported by departments and validated by the OCG. On-going liaison is maintained with those departments that have completed the process to encourage the maintenance of sound management practices.

In the domain of program evaluation, the OCG maintains on-going liaison with 56 departments and agencies. Of the 56, 37 (66%) are now considered as having a reasonable evaluation policy and organizational arrangements to conduct and report evaluations, a slight increase from the level achieved in 1985-86.

Most of the departments with which the OCG maintains internal audit liaison have now established appropriate infrastructures for audit. While we will continue to monitor the infrastructures and make improvements where necessary, our emphasis is shifting to improving the quality of internal audit and monitoring its effectiveness.

Quality Assurance: The establishment of program evaluation and internal audit infrastructures in departments in recent years has enabled the OCG to give increasing emphasis to assuring the quality, and monitoring the effectiveness of the results of these functions.

In program evaluation, continued emphasis has been given to: program results reporting, especially in the Part III of the Estimates; the evaluation concerns of the Policy Committees of Cabinet, including the development of an evaluation methodology for regulatory programs; the development of an evaluation framework for Economic and Regional Development Agreements; and the Auditor General's review of the quality of evaluation studies.

In addition to the development of a basic structure, three ongoing measures of the effectiveness of the program evaluation function are used: the demonstration of a reasonable capability in conducting and reporting evaluations, the amount of evaluation done, and the use being made of evaluation findings.

At the end of 1986-87, 57% of 56 liaison departments demonstrated a reasonable capacity to conduct and report evaluations. More importantly about three quarters of the 31 largest departments, among which roughly 85% of the federal expenditure is shared, demonstrated the capacity to perform the program evaluation function.

Cumulatively since 1979, almost 500 evaluation studies will have been completed at the end of 1986-87. These cover at least $ 38 Billion worth of programs or approximately 56% of the federal expenditure. In terms of the quality of studies, the Office of the Auditor General has reported in its 1986 Annual Report that since 1983 there has been an improvement in the quality of study methodology and reporting of program evaluations. However, it also pointed out that further improvement in these areas are necessary and that continued OCG effort is required.

Follow-up on the completed studies indicates that evaluation findings are being used for resource allocation, program improvement in terms of its design and delivery, and reporting results for government-wide program and policy deliberations, and to Parliament primarily through the Departmental Expenditure Plans.

In the performance of its functional support and policy role for departmental internal audit operations, during 1986 the OCG completed and issued Volume II of the Internal Audit Handbook ("Concepts and Practices"), four audit guides to assist in the planning and conduct of functional audits, and two formal policy interpretations. As well, a new course, "Conducting the Internal Audit Assignment" was developed and successfully implemented in cooperation with the Public Service Commission. The course addresses aspects of assignments in which improvements were suggested by the Auditor General in his 1984 Annual Report.

The Auditor General has also noted in most of his audits of departments since 1984, that it was possible for him to place some reliance on, or otherwise use the results of, departmental internal audit work. However, the Auditor General also noted that specific improvements were required in individual departments.

Productivity Improvement: The OCG is continuing its involvement in this area. The primary orientation is the design and implementation of program delivery performance systems, a key component of productivity improvement. In addition to the productivity improvement pilot project begun in Supply and Services Canada - Supply Administration, others were initiated in Statistics Canada and the Department of Justice. The Revenue Canada - Customs and Excise postal improvement program has been implemented nationally and OCG involvement in this project is now complete.

In a related initiative, the development of operationally-based performance indicators is continuing, in collaboration with operating departments and affected central agency components. This initiative is focussed on the finance, personnel and administrative functions. Indicators for the latter two functions are expected to be virtually completed in 1987-88.

Framework for the Control of Financial Transactions: A control framework for the processing of financial transactions that makes better use of up-to-date systems and electronic technology is being developed. The intent is to improve efficiency through reductions in processing requirements. Pilot implementation began in three major departments to test various methods of updating financial transaction processing and controls. These pilots test electronic authorization and statistical sampling verification techniques, and will continue in 1987-88. Early results, from the statistical sampling pilot, which will be confirmed during 1987-88, indicate significant potential savings from its broader application.

Cash Management: The OCG will continue to identify and implement further opportunities for improved cash management. In 1985-86, government departments, in consultation with the Office, achieved $57.3 million of a $58 million target in deficit-reduction gains associated with the Cash Management initiative. In 1986-87, reviews of major revenue inflows, goods and services acquired by government, and transfer payments are being conducted to achieve targetted savings of $96 million. Plans for 1987-88 include further specific projects to improve cash management, the development of a Cash Management Handbook for use by departments and the implementation of some training on cash management for departmental staffs.

Reporting to Parliament: There are two major initiatives (described below) to improve the comprehensiveness, relevance and clarity of information available to Parliament in the Estimates and the Public Accounts.

Estimates: The tabling of the 1987-88 Main Estimates marks the final step in the project to introduce a three-part presentation of the government's annual spending plans. All Part IIIs of the Estimates now provide reporting of actual performance for all departmental programs. Ongoing efforts will be directed toward completing a review of the Supplementary Estimates (originally scheduled to take place during 1986-1987) and ensuring that Estimates documents respond to new and evolving needs.

Public Accounts: Significant changes in accounting and reporting policies were introduced in the 1985-86 Financial Statements of Canada, reported in Volume I of the Public Accounts. These changes directly addressed concerns previously expressed by the Auditor General regarding valuation of concessionary loans and the consolidation of special purpose accounts such as the Unemployment Insurance Account, and provided a clearer link between the Budget and the Public Accounts. In addition, Volume II of the 1986 Public Accounts was modified to make it consistent with Part II of the Estimates and to improve the presentation of information.

The focus during 1987-88 will be to continue the review of accounting principles and reporting standards started in 1986-87. This includes consideration of the issues raised by the Auditor General in the Federal Government Reporting Study and recent recommendations of the Canadian Institute of Chartered Accountants regarding governmental financial statement accounting and disclosure practices.

E. Program Effectiveness

For the most part, program effectiveness is measured by the adequacy of the approved policies in the areas of financial and management accounting, systems and reporting, and program evaluation and internal audit. The adequacy of these policies is considered through formal departmental review and evaluation processes; through monitoring, consultation and liaison with officials of other departments and agencies; and through findings in reports of the Auditor General.

F. Performance Information and Resource Justification

The OCG requests 150 person-years and $13.0 million in 1987-88 in support of its mandate to establish and maintain sound management practices in the federal government. These resources will be allocated among three activities: Financial and Management Accounting and Reporting, Management Practices and Processes, and Administration.

Financial and Management Accounting and Reporting: 65 person-years and $5.8 million are requested to maintain and improve the legislative and policy framework for the operation and control of financial transactions; to guide departments and central agencies in the planning and development of financial and operational management systems; to implement and monitor cash management; to maintain and improve the quality of information in Part IIIs; to improve disclosure in the Supplementary Estimates and Summary Financial Statements; and to improve the human resource management of financial officers.

Management Practices and Processes: 62 person-years and $4.7 million are requested to complete the IMPAC project; to provide adequate assurance that internal departmental management controls and processes are being effectively utilized and will support the Treasury Board's new delegated authorities regime; to engage in productivity improvement initiatives; to continue the development of performance indicators, in concert with the Treasury Board Secretariat and departments in the areas of personnel, finance, and administration; to promote improvements in the productivity, quality and utility of departmental program evaluation and internal audit functions; and to prepare comprehensive government evaluation and audit plans.

Administration: 23 person-years and $2.5 million are requested to provide administrative support to the two activities mentioned above.

Figure 4 presents a five-year overview of the financial requirements of the Program.

Figure 4: Five-Year Overview of Financial Requirements ($000)

	Estimates 1987-88	Forecast 1986-87	Actual 1985-86	Actual 1984-85	Actual 1983-84
Financial and Management Accounting and Reporting					
- Financial Policies and Systems	3,269	3,173	1,947	1,880	1,869
- Reporting to Parliament	1,857	1,763	1,654	1,656	1,590
- Professional Development	702	586	641	486	598
	5,828	5,522	4,242	4,022	4,057
Management Practices and Processes					
- IMPAC	1,917	1,876	2,154	1.789	1,752
- Program Evaluation	1,569	1,621	1,511	1,484	1,506
- Internal Audit	1,245	1,336	1,289	1,404	1,330
	4,731	4,833	4,954	4,677	4,588
Administration	2,415	2,485	2,403	2,158	2,162
	12,974	12,840	11,599	10,857	10,807

Section II
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Expenditures by object for the OCG are presented in Figure 5.

Figure 5: Details of Financial Requirements by Object ($000)

	Estimates 1987-88	Forecast 1986-87	Actual 1985-86
Personnel			
Salaries and wages	8,331	8,174	7,931
Contributions to employee benefit plans	1,250	1,144	1,214
	9,581	9,318	9,145
Goods and Services			
Transportation and communications	185	160	172
Information	425	475	359
Professional and special services	1,193	1,051	414
Rentals	8	3	3
Purchased repair and upkeep	3	3	2
Utilities, materials and supplies	45	50	40
Construction and acquisition of machinery and equipment	-	151	98
Administrative Services (Finance)	1,534	1,629	1,366
	3,393	3,522	2,454
	12,974	12,840	11,599

2. Personnel Requirements

Figure 6: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1987-88	Forecast 1986-87	Actual 1985-86
Financial and Management Accounting and Reporting	65	60	58
Management Practices and Processes	62	70	71
Administration	23	20	26
	150	150	155

Figure 7: Details of Personnel Requirements

	Authorized Person-Years			Current Salary Range	1987-88 Average Salary Provision
	87-88	86-87	85-86		
Management	73	74	68	51,400 - 100,700	68,355
Scientific and Professional	2	4	4	15,116 - 67,700	65,865
Administrative and Foreign Services	43	42	47	15,635 - 64,521	55,434
Administrative Support	32	29	35	13,569 - 34,304	22,763
Other		1	2		

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the authorized person-years for the OCG by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 31, 1986. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Net Cost of Program

The Estimates of the Program include only those expenditures to be charged to its voted authorities. Figure 8 provides details of other cost items which need to be taken into account to arrive at the estimated total cost of the Program.

Figure 8: Total Cost of the Program for 1987-88 ($000)

	Main Estimates 1987-88	Add* Other Costs	Estimated Total Program Cost 1987-88	1986-87
Comptroller General	12,974	1,826	14,800	14,381

* Other costs of $1,826 consist of: ($000)

- services provided without charge from Public Works Canada. 1,658
- Supply Services Canada cheque issue services and TB Benefit Plans provided without charge. 168

Conseil du Trésor du Canada Contrôleur général

Budget des dépenses 1987-1988

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1987

En vente au Canada par l'entremise de nos

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du:

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa, (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1988-III-71 au Canada: $3.00
ISBN 0-660-53381-2 à l'étranger: $3.60

Prix sujet à changement sans préavis

Tous droits réservés. On ne peut reproduire aucune partie du présent ouvrage, sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit (électronique, mécanique, photographique) ni en faire un enregistrement sur support magnétique ou autre pour fins de dépistage ou après diffusion, sans autorisation écrite préalable des Services d'édition, Centre d'édition du gouvernement du Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9.

Budget des dépenses 1987-1988

Partie III

Conseil du Trésor du Canada
Contrôleur général

Préface

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend deux sections. La section I présente un aperçu du Programme, dont une description, ses éléments de base, ses objectifs, ses perspectives en matière de planification ainsi que des données sur le rendement qui justifient les ressources demandées. La section II fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des Autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du Volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et permet d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Ce document est conçu de manière à permettre au lecteur de trouver facilement les renseignements dont il peut avoir besoin. La table des matières donne un aperçu détaillé de chaque section et des nombreux renvois permettent de trouver de plus amples détails sur les points qui peuvent présenter un intérêt tout particulier.

Table des matières

		Page
Autorisations de dépenser		
A.	Autorisations pour 1987-1988 - Partie II du Budget des dépenses	4
B.	Emploi des autorisations en 1985-1986 - Volume II des Comptes publics	6
Section I		
Aperçu du Programme		
A.	Plans pour 1987-1988	
	1. Points saillants	7
	2. Sommaire des besoins financiers	8
B.	Rendement récent	
	1. Points saillants	8
	2. Examen des résultats financiers	10
C.	Données de base	
	1. Introduction	10
	2. Mandat	11
	3. Objectif du Programme	11
	4. Description du Programme	11
	5. Organisation du Programme en vue de son exécution	12
D.	Perspective de planification	
	1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	14
	2. Initiatives	14
	3. État des initiatives annoncées antérieurement	15
E.	Efficacité du Programme	18
F.	Données sur le rendement et justification des ressources	19
Section II		
Renseignements supplémentaires		
A.	Aperçu des ressources du Programme	
	1. Besoins financiers par article	21
	2. Besoins en personnel	22
	3. Coût net du Programme	23

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1987-1988 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédit	(en milliers de dollars)	Budget principal 1987-1988	Budget principal 1986-1987
	Contrôleur général		
25	Dépenses du Programme	11,724	11,881
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1,250	1,144
	Total de l'organisme	12,974	13,025

Crédits - Libellé et sommes demandées

Crédit	(dollars)	Budget principal 1987-1988
	Contrôleur général	
25	Contrôleur général - Dépenses du Programme	11,724,000

Autorisations de dépenser

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1987-1988			
	Années-personnes autorisées	Budgétaire	Total	Budget principal 1986-1987
		Fonctionnement		
Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion	65	5,828	**5,828**	5,595
Pratiques et processus de gestion	62	4,731	**4,731**	4,859
Administration	23	2,415	**2,415**	2,571
	150	12,974	**12,974**	13,025
Années-personnes autorisées en 1986-1987	150			

Autorisations de dépenser

B. Emploi des autorisations en 1985-1986 - Volume II des Comptes publics

Crédit	(dollars)	Budget principal	Total des crédits disponibles	Utilisation réelle
Contrôleur général				
25	Dépenses du Programme	10,605,000	10,605,000	10,384,532
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1,101,000	1,214,000	1,214,000
Total du Programme - Budgétaire		11,706,000	11,819,000	11,598,532

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1987-1988

1. Points saillants

En 1987-1988, le Bureau du Contrôleur général (BCG) continuera d'appuyer la mise en oeuvre plus rentable des services et des programmes gouvernementaux, la capacité accrue de rendre compte des coûts et des résultats des programmes et celle de la part de la fonction publique, de répondre rapidement aux changements d'orientation et de priorités du gouvernement.

Dans ce but, le BCG se fixera en 1987-1988 les objectifs suivants:

- établir des politiques en matière de gestion de la trésorerie pour permettre de réaliser des économies de 110 millions de dollars au cours de l'année financière (voir page 17);
- améliorer la disponibilité et l'accessibilité des données financières touchant l'ensemble de l'administration fédérale (voir page 14) ainsi que la qualité de l'information transmise au Parlement par le truchement du Budget des dépenses et des Comptes publics (voir page 18);
- promouvoir l'établissement et la mise en application de systèmes de gestion financière plus rentables (voir page 17).
- voir à formuler des réponses appropriées et coordonnées aux rapports du Vérificateur général et du Comité permanent des Comptes publics (voir page 14);
- d'après les plans des ministères et organismes, établir des plans exhaustifs d'évaluation et de vérification interne des programmes du gouvernement afin d'établir une approche plus coordonnée et mieux adaptée pour déterminer les priorités des ministères en matière d'évaluation et de vérification, et mettre à jour le plan d'évaluation de la réglementation dans le cadre des initiatives entreprises à l'échelle du gouvernement en vue de la réforme de la réglementation (voir page 14);
- favoriser les améliorations au chapitre de la productivité, la qualité et l'utilité de l'évaluation des programmes et de la vérification interne des ministères (voir page 15);
- aider les ministères à déterminer les moyens d'améliorer la productivité et à en assurer la mise en oeuvre (voir page 17);
- compléter la mise en oeuvre du projet de Perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion (PPCG) (voir page 15).

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1: Besoins financiers par activité (en milliers de dollars)

	Budget des dépenses 1987-1988	Prévu* 1986-1987	Différence
Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion	**5,828**	5,522	306
Pratiques et méthodes de gestion	**4,731**	4,833	(102)
Administration	**2,415**	2,485	(70)
	12,974	12,840	134
Années-personnes	**150**	150	

* Les prévisions, fondées sur les données disponibles au 30 novembre 1986, font une projection des dépenses aux niveaux du Budget principal de 1986-1987, moins la réduction de 5 % des coûts non salariaux annoncée dans le budget de février.

Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1987-1988 sont de 134 000 $ supérieurs aux prévisions de 1986-1987. Cette hausse s'explique principalement par l'effet net des hausses au chapitre des traitements et des avantages des employés (263 000 $), compensées par une diminution du coût des services administratifs fournis par Finances Canada (129 000 $).

B. Rendement récent

1. Points saillants

En 1985-1986, le Bureau a exécuté les activités de programme prévues dans son plan de dépenses pour cette année-là. Ce programme visait à améliorer les pratiques de gestion des ministères en offrant aide et conseils aux ministères et organismes afin qu'ils puissent corriger les lacunes et les problèmes de productivité relevés; en favorisant l'élaboration des fonctions d'évaluation de programmes et de vérification interne dans les ministères et organismes; et en continuant

à améliorer les politiques et les systèmes financiers ainsi que la qualité des renseignements fournis au Parlement. Parmi les réalisations accomplies au cours de cette année, citons:

- En 1985-1986, les ministères fédéraux, en consultation avec le Bureau du Contrôleur général, ont réussi à réduire le déficit de 57,3 millions de dollars par rapport à l'objectif fixé de 58 millions de dollars, dans le cadre du projet de gestion de la trésorerie (voir page 17).

- En 1985-1986, on a procédé comme prévu à la mise en application de la formule révisée du Budget des dépenses. On a également apporté des modifications aux politiques de comptabilité et d'établissement de rapports qui sous-tendent les relevés financiers de 1985-1986, ce qui a permis d'améliorer sensiblement leur contenu et de remédier ainsi aux lacunes signalées par le Vérificateur général (voir page 18).

- Le Volume II du Manuel de Vérification interne, de même que quatre guides traitant des questions précisés à l'intention de la collectivité des vérificateurs internes ont été publiés et distribués en 1986. Un cours pour les vérificateurs internes «Exécution d'une mission de vérification interne» a été également mis en oeuvre en 1986 (voir page 16).

- Dans le cadre des mesures prises par le gouvernement en ce qui concerne la réforme de la réglementation, le BCG a préparé le premier plan d'évaluation de la réglementation. Ce plan prévoit que tous les programmes de réglementation du gouvernement soient évalués au moins une fois tous les sept ans par le ministère ou l'organisme responsable. Les évaluations doivent pouvoir être examinées par le Cabinet et seront soumises au BCG qui fournira des conseils techniques et contrôlera la qualité.

2. Examen des résultats financiers

Tableau 2: Rendement financier de 1985-1986 (en milliers de dollars)

	1985-1986		
	Réel	Budget principal	Différence
Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion	4,242	4,423	(181)
Pratiques et méthodes de gestion	4,954	4,952	2
Administration	2,403	2,331	72
	11,599	11,706	(107)
Années-personnes	155	156	(1)

Explication de la différence: La majeure partie de la différence est attribuable à des coûts d'impression plus bas que prévu pour la production de la Partie III du Budget des dépenses du gouvernement (Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion) et à une hausse de la quote-part des coûts de la Division des communications du Secrétariat du Conseil du Trésor assumée par le Bureau (Administration).

C. Données de base

1. Introduction

Le Bureau du Contrôleur général (BCG) s'acquitte de la responsabilité qui incombe au Contrôleur général du Canada d'élaborer et de mettre en oeuvre de saines pratiques de gestion au sein de l'administration fédérale, ce qui comprend les politiques concernant la comptabilité et l'établissement de rapports en matière de finances et de gestion, les systèmes financiers et de gestion, l'évaluation des programmes et la vérification interne, la prestation d'aide aux ministères et organismes dans l'élaboration, la mise en oeuvre et l'amélioration des pratiques de gestion, ainsi que la surveillance des résultats atteints.

Le BCG est l'un des deux organismes qui secondent le Conseil du Trésor, l'autre étant le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), dirigé par le secrétaire du Conseil du Trésor. Le Contrôleur général et le secrétaire relèvent du président du Conseil du Trésor.

2. Mandat

Le mandat du BCG a été établi en 1978 par une modification de la Loi sur l'administration financière créant le poste de Contrôleur général du Canada. La loi habilite le Conseil du Trésor à confier au Contrôleur général les responsabilités que le Conseil juge appropriées.

3. Objectif du Programme

Le BCG a pour objectif de voir à l'établissement et au maintien, au sein de l'administration fédérale, de pratiques de gestion valables par l'élaboration de politiques et de normes en matière de planification, de rapports et de contrôles financiers et opérationnels, et par la promotion et le contrôle des perfectionnements apportés par les ministères et organismes dans leur pratiques de gestion financière et opérationnelle.

Par conséquent, le rôle du BCG comporte deux volets: premièrement, établir des politiques permettant au président du Conseil du Trésor de gérer l'application de la Loi sur l'administration financière et, deuxièmement, aider les ministères à améliorer leurs pratiques de gestion.

4. Description du Programme

Le BCG comprend trois activités et six sous-activités:

Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion: Cette activité a pour objet d'établir et de maintenir, au sein de l'administration fédérale, une structure valable de contrôle, de comptabilité et d'établissement de rapports en matière de finances. Cela nécessite l'élaboration et l'administration de lois, politiques, directives et normes en matière de finances, de contrôle, de comptabilité et de rapports; la prestation de conseils techniques et de conseils relatifs à la mise en oeuvre de ces mesures, ainsi que le contrôle du respect desdites mesures par les ministères et organismes. Cette activité comprend trois sous-activités:

Politiques et systèmes financiers: Ce domaine touche les lois, politiques, directives et normes régissant le contrôle financier, la comptabilité, la gestion de la trésorerie et les systèmes de gestion des finances.

Rapports au Parlement: Ce domaine a trait aux normes régissant la forme et le contenu du Budget des dépenses et des Comptes publics; à la production des plans de dépenses des ministères et aux politiques comptables et structures d'information qui sous-tendent le système comptable central.

Perfectionnement professionnel: Ce domaine concerne la prestation de conseils, les renseignements et les travaux de recherche sur tous les aspects de la gestion des ressources humaines à l'intention de la communauté de gestion financière.

Pratiques et méthodes de gestion: Cette activité a pour objet de favoriser l'établissement et le maintien, par les ministères et organismes, de méthodes et de systèmes de gestion valables. Pour ce faire, on favorise le recours aux fonctions de vérification interne et d'évaluation de programmes des ministères; la prestation aux ministères d'aide et de conseils en vue de corriger les lacunes relevées; et le contrôle et le compte rendu de l'état des méthodes et des systèmes à l'échelle de l'administration fédérale. Cette activité englobe trois sous-activités:

Perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion: Cette sous-activité vise à assurer le Conseil du Trésor que chaque ministère et organisme a établi, et utilise efficacement, des méthodes et pratiques de gestion appropriées. Elle vise également à fournir aide et conseils aux ministères et organismes pour les aider à corriger les lacunes relevées ainsi que les problèmes de productivité.

Évaluation des programmes: Cette sous-activité a pour objet de faire en sorte que les ministères et organismes établissent et maintiennent une fonction satisfaisante d'évaluation de programmes. Ceci nécessite l'élaboration de politiques et de méthodes, la prestation d'aide et de conseils, la vérification de la qualité des résultats des évaluations, et des études sur les questions intéressant les ministères ou l'ensemble de l'administration fédérale.

Vérification interne: Il s'agit ici de faire en sorte que les ministères et organismes établissent et maintiennent une fonction de vérification interne efficace en élaborant des politiques, des lignes directrices et des normes de vérification, en offrant aux ministères et organismes aide et conseils relativement à la mise en oeuvre des directives, en surveillant leurs pratiques de vérification et en participant à la formation et au perfectionnement des vérificateurs internes. Sont aussi menées des études sur les problèmes de vérification interne à l'échelle interministérielle ou gouvernementale.

Administration: Cette activité assure des services de soutien administratifs au Programme. Les services fournis comprennent la planification, l'évaluation et la coordination à l'échelle du ministère; les services de secrétariat et le soutien direct du Contrôleur général; les services du personnel, ainsi que les services financiers, linguistiques et administratifs.

5. Organisation du Programme en vue de son exécution

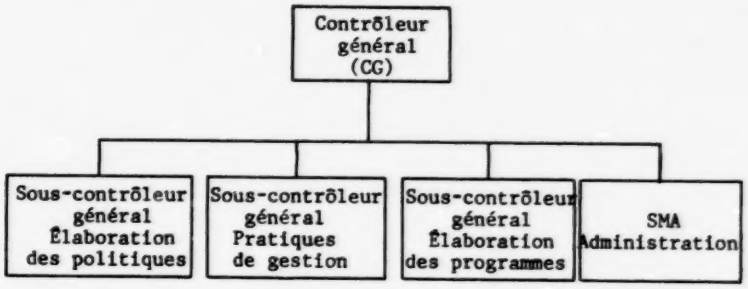
Les trois activités du Programme sont exécutées par quatre directions (Élaboration des politiques, Pratiques de gestion, Évaluation des programmes et Administration) et une Sous-section de planification et de coordination.

La Direction de l'élaboration des politiques veille à tous les aspects de l'activité Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion. La Direction des pratiques de

gestion est maintenant responsable de deux des trois sous-activités de l'activité Pratiques et méthodes de gestion (Perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion et Vérification interne), l'autre étant confiée à la Direction de l'évaluation des programmes.

L'activité Administration englobe le Bureau du Contrôleur général, la Section de la planification et de la coordination et la Direction de l'administration, qui est un service partagé avec le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor. Le tableau 3 relie l'organisation du BCG à la structure de l'activité et fournit une ventilation des ressources par activité en 1987-1988.

Tableau 3: Ressources par organisation et par activité en 1987-1988 (en milliers de dollars)


Contrôleur général (CG)
Sous-contrôleur général Élaboration des politiques
Sous-contrôleur général Pratiques de gestion
Sous-contrôleur général Élaboration des programmes
SMA Administration

Activité					Activité Total ($000)
Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion	5,828				5,828
Pratiques et méthodes de gestion		3,162	1,569		4,731
Administration				2,415	2,415
Total	5,828	3,162	1,569	2,415*	12,974
Années-personnes	65	42	20	23*	150

* Comprend seulement le Bureau du Contrôleur général et la portion des ressources du BCG nécessaire pour financer les services conjoints assurés par la Direction de l'administration.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Dans le contexte opérationnel, on met sans cesse l'accent sur les restrictions budgétaires et la gestion productive, la nécessité d'accomplir plus avec moins en améliorant la productivité et en réduisant et en simplifiant les frais généraux.

L'engagement du Conseil du Trésor de donner plus de pouvoirs à chaque ministre, tout en exigeant une imputabilité plus formelle nécessitera l'application par les organismes centraux de mesures plus efficaces d'évaluation après coup et de meilleures données sur le rendement à l'intention des décideurs à tous les niveaux. L'établissement de ce contexte offrant un processus décisionnel plus décentralisé nécessite également le fonctionnement adéquat de plusieurs activités dans les ministères et organismes qui relèvent principalement du BCG. Il s'agit principalement du large éventail de pratiques et de méthodes de gestion financière valables, ainsi que des fonctions de vérification interne et d'évaluation des programmes des ministères.

Le Bureau du Vérificateur général effectue actuellement une deuxième étude en profondeur de la fonction Contrôle et gestion des finances au sein de l'administration fédérale qui cadre avec l'introduction du projet du Conseil du Trésor, étude dont les résultats seront publiés en 1987. Cette étude influera également beaucoup sur les activités du BCG pendant plusieurs années à venir. Les initiatives décrites dans les paragraphes suivants découlent de ces influences du milieu.

2. Initiatives

Améliorations de la gestion: Le Bureau a entrepris, au nom du Conseil du Trésor, de faire le point sur les engagements et plans du gouvernement qui donnent suite aux rapports du Vérificateur général et à ceux du Comité permanent des Comptes publics.

Plans de vérification et d'évaluation: Afin de faciliter une meilleure coordination des priorités en fait d'examen et à la suite des recommandations du Groupe de travail ministériel chargé de l'examen des programmes, le BCG a entrepris de fournir aux décideurs trois nouveaux instruments. Le premier plan d'évaluation de la réglementation du gouvernement fédéral a été soumis à l'examen du président du Conseil du Trésor et des projets sont en cours pour élaborer les premiers plans d'évaluation de programmes et de vérification interne du gouvernement. Le plan d'évaluation de programmes du gouvernement et le plan de vérification interne du gouvernement présentent un sommaire des plans et une évaluation de la capacité de chaque ministère ou organisme d'afficher des résultats appropriés au cours des cinq prochaines années.

Données financières à l'échelle de l'administration fédérale: En 1986-1987, le Bureau a entrepris une étude initiale de la qualité et de la disponibilité des données financières à l'échelle de l'administration fédérale, ainsi que de la communication des données existantes. Cette

initiative comporte deux volets: l'examen des besoins touchant les données financières à l'échelle de l'administration fédérale (devant être complété au printemps de 1987) qui fera état des lacunes et des chevauchements et proposera des solutions; et un accroissement du nombre des données financières emmagasinées dans les systèmes d'information centraux automatisés de même que leur accessibilité, toutes les fois que cela s'avérera rentable.

Lignes directrices pour l'établissement de systèmes rentables de gestion financière: En 1987-1988, le BCG et le ministère des Approvisionnements et Services entreprendront un projet conjoint en vue d'accroître l'efficacité des systèmes de gestion financière au sein de l'administration fédérale et de réduire les coûts liés à leur élaboration, leur achat et leur fonctionnement.

3. État des initiatives annoncées antérieurement

Infrastructure des ministères: La première étape dans l'amélioration du cadre de gestion des programmes gouvernementaux a consisté dans l'implantation de processus et d'infrastructures appropriés dans les ministères. Cette initiative comprend trois éléments: le projet de Perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion (PPCG) et l'implantation des fonctions d'évaluation des programmes et de vérification interne.

À la fin de 1981-1982, 40 p. 100 des plans d'action des ministères liés au PPCG étaient réalisés, et l'on prévoit qu'à la fin de 1986-1987, 89 p. 100 de ces plans le seront. Comme le contenu ou les délais de la plupart d'entre eux ont été quelque peu modifiés, on pense maintenant que le projet sera complété en 1987-1988. En 1985-1986, huit ministères ont terminé leur PPCG et 13 autres devraient le faire en 1986-1987. L'instauration et l'utilisation de bonnes pratiques de gestion a produit des avantages financiers concrets. En octobre 1986, les ministères ont fait état d'un total de 269 millions de dollars en bénéfices réels confirmés par le BCG. Celui-ci est en liaison permanente avec les ministères qui ont mené à bien leurs plans d'action liés au PPCG, pour les encourager à maintenir de saines pratiques de gestion.

En ce qui a trait à la fonction d'évaluation des programmes, le BCG est en liaison permanente avec 56 ministères et organismes. De ce nombre, 37 (66 %) ont maintenant adopté une politique d'évaluation valable et pris des arrangements organisationnels adéquats pour être en mesure de faire des évaluations et d'établir les rapports connexes, ce qui représente une légère amélioration par rapport au niveau atteint en 1985-1986.

La plupart des ministères avec lesquels le BCG garde des relations en ce qui a trait à la vérification interne ont maintenant mis sur pied des infrastructures adéquates de vérification. Nous continuerons à les contrôler et à apporter les améliorations qui s'imposeront, mais nous mettrons davantage l'accent sur l'amélioration de la qualité de la vérification interne et sur le contrôle de son efficacité.

Assurance de la qualité: L'établissement des infrastructures de vérification interne et d'évaluation des programmes dans les ministères

ces dernières années a permis au BCG de se concentrer davantage sur la qualité des résultats de ces fonctions et sur la surveillance de leur efficacité.

En ce qui a trait à l'évaluation de programmes, une attention soutenue a été accordée à divers aspects: le système de rapports des résultats de programmes, particulièrement dans la Partie III du Budget des dépenses; les préoccupations des comités d'orientation du Cabinet touchant l'évaluation, y compris l'élaboration d'une méthode d'évaluation pour les programmes de réglementation; l'élaboration d'un cadre d'évaluation en ce qui concerne les ententes en matière de développement économique et régional; et l'examen, par le Vérificateur général, de la qualité des études d'évaluation.

Outre l'élaboration d'une structure de base, on a recours à trois facteurs permanents pour mesurer l'efficacité de la fonction évaluation de programmes: la démonstration d'une capacité raisonnable d'effectuer des évaluations et d'en rendre compte, le nombre d'évaluations effectuées et l'utilisation qui est faite des résultats obtenus.

À la fin de 1986-1987, 57 % des 56 ministères contactés ont démontré une capacité raisonnable d'effectuer des évaluations et d'en rendre compte. Qui plus est, près des trois quarts des 31 plus grands ministères, auxquels sont consacrés environ 85 % des dépenses de l'administration fédérale, se sont révélés aptes à exécuter la fonction d'évaluation de programmes.

Au total, depuis 1979 jusqu'à la fin de 1986-1987, près de 500 études d'évaluation auront été menées à bonne fin, études qui portent sur au moins 38 milliards de dollars consacrés à des programmes, soit environ 56 % des dépenses de l'administration fédérale. En ce qui a trait à la qualité des études, le Vérificateur général a indiqué dans son rapport annuel de 1986 que depuis 1983, les méthodes et les comptes rendus connexes en matière d'évaluation des programmes s'étaient améliorés. Il a toutefois indiqué que d'autres améliorations étaient souhaitables dans ce domaine et que le BCG devait poursuivre ses efforts à cet égard.

Le suivi par le BCG des études menées à bonne fin indique qu'il est tenu compte des conclusions des évaluations pour l'affectation des ressources, l'amélioration de la conception et de l'exécution des programmes et la présentation des résultats en vue des délibérations en matière de politiques et de programmes à l'échelle de l'administration fédérale et au Parlement, principalement par le biais des plans de dépenses des ministères.

Dans le cadre de son rôle en matière de soutien fonctionnel et de politique relativement aux opérations de vérification interne des ministères, le BCG a complété et publié en 1986 le volume II du Guide de vérification interne (portant sur les concepts et pratiques), quatre guides pour aider à la planification et à l'exécution de vérifications fonctionnelles et deux interprétations formelles de politique. De même, un nouveau cours, portant sur l'exécution d'une mission de vérification

interne, a été élaboré et mis en place avec la collaboration de la Commission de la Fonction publique. Ce cours porte sur les aspects de fonctions qui, selon le rapport annuel de 1984 du Vérificateur général, appelaient des vérifications.

Dans la plupart des vérifications qu'il a effectuées auprès des ministères depuis 1984, le Vérificateur général a également indiqué qu'il lui était possible de se fier dans une certaine mesure aux conclusions des travaux de vérification des ministères, ou d'en tenir compte à diverses fins. Il a toutefois précisé que certaines améliorations étaient souhaitables dans des ministères particuliers.

Amélioration de la productivité: Le BCG poursuit ses efforts dans ce domaine. Il s'oriente principalement vers la conception et la mise en oeuvre de systèmes de mesure de la performance sur le plan de l'exécution des programmes, un facteur clé de l'amélioration de la productivité. Outre le projet pilote d'accroissement de la productivité entrepris à Approvisionnements et Services - Administration des approvisionnements, il a lancé des projets à Statistique Canada et au ministère de la Justice. Le programme d'amélioration du courrier de Revenu Canada - Douanes et Accise a été mis en application à l'échelle du pays et désormais le BCG y participe pleinement.

Dans le cadre d'une initiative connexe, l'élaboration d'indicateurs de rendement axés sur les opérations se poursuit, en collaboration avec les ministères en activité et les éléments des organismes centraux touchés. Ce projet porte principalement sur les fonctions Finances, Personnel et Administration. Les indicateurs propres à ces deux dernières fonctions devraient être en place en 1987-1988.

Cadre de contrôle des transactions financières: On élabore actuellement un cadre de contrôle pour le traitement des opérations financières, qui fera un meilleur usage des systèmes et de la technologie électronique de pointe. Le but en est d'assurer une meilleure efficience par une simplification des exigences en matière de traitement. La mise à l'essai de ce cadre a été entreprise dans trois grands ministères afin de tester diverses méthodes de mise à jour du traitement et des contrôles des transactions financières. Ces essais visent à vérifier les techniques d'autorisation électronique et de vérification d'échantillons statistiques; ils se poursuivront en 1987-1988. Les premiers résultats, tirés de l'échantillon statistique pilote, qui seront confirmés en 1987-1988, indiquent qu'une application à plus grande échelle pourrait donner lieu à d'importantes économies.

Gestion de la trésorerie: Le BCG continuera de rechercher et de mettre en oeuvre de nouvelles possibilités d'amélioration de la gestion de la trésorerie. En 1985-1986, les ministères fédéraux, en consultation avec le BCG, ont réduit le déficit de 57,3 millions, par rapport à l'objectif fixé de 58 millions, dans le cadre du projet de gestion de la trésorerie. En 1986-1987, les flux de trésorerie, les biens et les services acquis par le gouvernement et les paiements de transfert font l'objet d'une étude dans le but de réaliser les économies prévues de

96 millions de dollars. Les plans pour 1987-1988 prévoient d'autres projets particuliers en vue d'améliorer la gestion de la trésorerie, l'élaboration d'un guide de gestion de la trésorerie à l'intention des ministère et la mise en application de certains cours de formation en ce domaine, à l'intention du personnel des ministères.

Rapports au Parlement: Deux grands projets (décrits ci-dessous) sont en cours au BCG pour améliorer l'étendue, la pertinence et la clarté des informations transmises au Parlement par le biais du Budget des dépenses et des Comptes publics.

Budget des dépenses: Le dépôt du Budget des dépenses principal de 1987-1988 marque l'étape finale du projet visant à mettre en oeuvre une présentation en trois parties des plans de dépenses annuels du gouvernement. Toutes les Parties III du Budget des dépenses font maintenant état du rendement réel de tous les programmes des ministères. Les efforts se poursuivront en vue de mener à bonne fin l'étude des budgets supplémentaires (qui devait initialement être effectuée au cours de 1986-1987) et pour faire en sorte que les documents budgétaires répondent aux besoins nouveaux et changeants.

Comptes publics: Des changements importants aux politiques en matière de comptabilité et de rapports ont été annoncés dans les états financiers du Canada pour 1985-1986, parus dans le volume I des Comptes publics. Ces modifications ont donné suite directement aux questions posées par le Vérificateur général quant à l'évaluation des prêts consentis à des conditions de faveur et à la consolidation des comptes spéciaux comme le Compte d'assurance-chômage, et ont de plus de créé un lien bien défini entre le budget et les Comptes publics. De plus, le volume II des Comptes publics de 1986 a été modifié afin de le rendre conforme à la Partie II du Budget des dépenses et d'offrir une meilleure présentation des renseignements.

En 1987-1988, on s'efforcera surtout de poursuivre l'étude des principes comptables et des normes de rapport entreprise en 1986-1987. À cet égard, on se penchera sur les questions soulevées par le Vérificateur général dans le cadre de l'étude des rapports du gouvernement fédéral et des récentes recommandations de l'Institut canadien des comptables agréés touchant les états financiers récapitulatifs et les pratiques de divulgation du gouvernement.

E. Efficacité du Programme

En gros, l'efficacité du Programme se mesure par la pertinence des politiques approuvées dans les secteurs de la comptabilité des systèmes et des rapports touchant les finances et la gestion, ainsi que dans l'évaluation des programmes et la vérification interne. L'à-propos de ces politiques est évalué dans le cadre de processus formels d'examen et d'évaluation au sein des ministères; au moyen d'une surveillance, de consultations et de liaisons avec des représentants d'autres ministères et organismes; et par l'étude des conclusions formulées dans les rapports du Vérificateur général.

F. Données sur le rendement et justification des ressources

Le BCG a besoin de 150 années-personnes et de 13 millions de dollars en 1987-1988 à l'appui de son mandat consistant à établir et à maintenir de bonnes pratiques de gestion dans la fonction publique. Ces ressources seront réparties entre trois activités: Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion, Pratiques et méthodes de gestion, et Administration.

Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion: Le BCG demande 65 années-personnes et 5,8 millions de dollars pour le maintien et l'amélioration du cadre législatif et politique nécessaire au fonctionnement et au contrôle des opérations financières; pour guider les ministères et les organismes centraux dans la planification et l'élaboration de systèmes de gestion financière et opérationnelle; pour mettre en oeuvre la politique de gestion de la trésorerie et en surveiller l'application; pour maintenir et améliorer la qualité des renseignements que renferme la Partie III; pour améliorer la divulgation dans les budgets supplémentaires et les états financiers récapitulatifs; et améliorer la gestion des ressources humaines des agents financiers.

Pratiques et méthodes de gestion: Le BCG demande 62 années-personnes et 4,7 millions de dollars pour terminer le projet PPCG; fournir l'assurance que les contrôles et méthodes de gestion interne des ministères sont utilisés efficacement et appuieront le nouveau régime de pouvoirs délégués du Conseil du Trésor; entreprendre des initiatives en vue d'améliorer la productivité; poursuivre, de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères, l'élaboration d'indicateurs de rendement dans les secteurs du personnel, des finances et de l'administration; accroître la productivité, la qualité et l'utilité de l'évaluation des programmes et de la vérification interne; et préparer des plans détaillés d'évaluation et de vérification pour l'ensemble de l'administration fédérale.

Administration: Le BCG demande 23 années-personnes et 2,5 millions de dollars pour assurer un soutien administratif aux deux activités susmentionnées.

Le tableau 4 présente un aperçu des besoins financiers du programme, étalés sur cinq ans.

Tableau 4: Aperçu des besoins financiers étalés sur cinq ans (en milliers de dollars)

	Budget des dépenses 1987-1988	Prévu 1986-1987	Réel 1985-1986	Réel 1984-1985	Réel 1983-1984
Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion					
- Politique et systèmes financiers	3,269	3,173	1,947	1,880	1,869
- Rapports au Parlement	1,857	1,763	1,654	1,656	1,590
- Perfectionnement professionnel	702	586	641	486	598
	5,828	5,522	4,242	4,022	4,057
Pratiques et méthodes de gestion					
- PPCG	1,917	1,876	2,154	1,789	1,752
- Évaluation des programmes	1,569	1,621	1,511	1,484	1,506
- Vérification interne	1,245	1,336	1,289	1,404	1,330
	4,731	4,833	4,954	4,677	4,588
Administration	2,415	2,485	2,403	2,158	2,162
	12,974	12,840	11,599	10,857	10,807

Section II
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les dépenses par article pour le BCG sont présentées au tableau 5.

Tableau 5: Détail des besoins financiers par article (en milliers de dollars)

	Budget des dépenses 1987-1988	Prévu 1986-1987	Réel 1985-1986
Personnel			
Traitements et salaires	**8,331**	8,174	7,931
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**1,250**	1,144	1,214
	9,581	9,318	9,145
Biens et services			
Transports et communications	**185**	160	172
Information	**425**	475	359
Services professionnels et spéciaux	**1,193**	1,051	414
Location	**8**	3	3
Achat de services de réparation et d'entretien	**3**	3	2
Services publics, fournitures et approvisionnements	**45**	50	40
Construction et achat de machines et de matériel	**-**	151	98
Services administratifs (Finances)	**1,534**	1,629	1,366
	3,393	3,522	2,454
	12,974	12,840	11,599

2. Besoins en personnel

Tableau 6: Besoins en années-personnes, par activité

	Budget des dépenses 1987-1988	Prévu 1986-1987	Réel 1985-1986
Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion	65	60	58
Pratiques et méthodes de gestion	62	70	71
Administration	23	20	26
	150	150	155

Tableau 7: Détail des besoins en personnel

	Années-personnes autorisées			Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1987-1988
	87-88	86-87	85-86		
Gestion	73	74	68	51,400 - 100,700	68,355
Scientifique et professionnelle	2	4	4	15,116 - 67,700	65,865
Administration et Service extérieur	43	42	47	15,635 - 64,521	55,434
Soutien administratif	32	29	35	13,569 - 34,304	22,763
Autres		1	2		

Nota: Les colonnes des années-personnes présentent la répartition par groupe professionnel des années-personnes autorisées pour le BCG. La colonne Échelle des traitement actuelle indique l'échelle des traitements par groupe professionnel au 31 octobre 1986. Dans la

dernière colonne figurent les coûts estimatifs du traitement de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et le traitement au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe professionnel. La comparaison des moyennes d'une année à l'autre peut être touchée par des changements dans la distribution des composantes sous-jacentes des calculs.

3. Coût net du Programme

Les prévisions du Programme ne comprennent que les dépenses devant être imputées sur ses autorisations votées. Le tableau 8 présente en détail d'autres éléments de coût dont il faut tenir compte pour évaluer le coût total estimatif du Programme.

Tableau 8: Coût total du Programme pour 1987-1988 (en milliers de dollars)

	Budget des dépenses principal 1987-1988	Plus* autres coûts	Coût total estimatif du Programme 1987-1988	1986-1987
Contrôleur général	12,974	1,826	14,800	14,381

* Les autres coûts d'un montant de 1 826 $ comprennent:

	(en milliers de dollars)
. les services fournis gratuitement par Travaux publics Canada	1,658
. les services d'émission de chèques d'Approvisionnements et Services Canada et les régimes d'avantages sociaux du CT, fournis gratuitement.	168